



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSGRADO

ARTICULO CIENTIFICO

TEMA:

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU GESTIÓN EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES. CASO: GUAYABERAS ORELLANA**

AUTOR:

ING. COM. ELENA MARINA VILLEGAS CRUZ

GUAYAQUIL - ECUADOR

SEPTIEMBRE 2018

HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU GESTIÓN EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO: GUAYABERAS ORELLANA

MANAGEMENT SKILLS AND MANAGEMENT IN THE SURVIVAL OF FAMILY COMPANIES. CASE: GUAYABERAS ORELLANA

Autora:

Ing. Elena Marina Villegas Cruz

elenavillegascruz@hotmail.com

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Resumen

Las empresas familiares se constituyen en una parte fundamental del progreso de los países en el mundo y Ecuador no es la excepción, pero al momento de diagnosticar la situación actual de las empresas familiares, resulta habitual encontrar que una de sus más grandes falencias radica en el bajo desarrollo de habilidades directivas que poseen los familiares que forman parte de la organización y esto perjudica en el proceso de sucesión. En este sentido, tender a una gestión equilibrada y eficiente compromete a la formación profesional de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de compañías, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados. La investigación se basa en una revisión documental de diversos libros, artículos de revistas científicas, de diversas instituciones nacionales y extranjeras. Además de entrevistas a directivos y expertos y encuesta al personal. El presente artículo ilustra acerca de la importancia de la gestión de las habilidades en la gestión de la supervivencia de las empresas familiares.

Palabras claves

Empresas familiares, habilidades directivas, sucesión, directivos, plan de gestión.

Abstract

Family businesses are a fundamental part of the progress of countries in the world and Ecuador is no exception, but when diagnosing the current situation of family businesses, it is common to find that one of its greatest shortcomings lies in the under the development of managerial skills possessed by family members who are part of the organization and this harms the process of succession. In this sense, aiming at a balanced and efficient management commits to the professional training of leaders able to guarantee processes of profitability and commercial growth for this type of companies, within a coherent framework with the requirements established by the current environment of the globalization of the markets. The research is based on a documentary review of various books, articles of scientific journals, of various national and foreign institutions. In addition to interviews with managers and experts and staff survey. This article illustrates the importance of management skills in managing the survival of family businesses.

Keywords

Family businesses, managerial skills, succession, managers, management plan.

Introducción

Las empresas familiares representan una forma de negocio dominante común que se convierte en la base económica de muchos países a nivel mundial. Según Gómez Betancourt y Zapata (2011), estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina, señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70% y el 90% del total de las empresas de un país.

Según un estudio realizado por Peterson (2015), destacó que las empresa conformadas por la familia, es decir empresas familiares representan en un 80% y 90% de las empresas existentes en el mundo. Las empresas familiares son negocios donde los integrantes que la conforman se unen para el desarrollo y crecimiento de la empresa y en conjunto tomar decisiones, alcanzar los objetivos organizacionales, generando un desarrollo continuo de las empresas.

Por su parte Fortune 500 (2010), comentó que la empresa familiar en los Estados Unidos de Norteamérica aporta anualmente con el 64% del Producto Interno Bruto, esto también representa el 62% de generación de empleo y el 37% de las 500 empresas más importantes del país. Según Salinas y Dorrego (2005), para el caso latinoamericano, los datos de la empresa familiar podrían ser no muy confortadores, se evidencia un preocupante número de fracasos corporativos a consecuencia de una falta de planificación que involucran el desarrollo de habilidades directivas.

Con base en estudios hechos por Gallo y Amat (2003) y Ward (2006), de cada 100 empresas familiares solo el 33% logra sobrevivir un cambio generacional. En un estudio realizado por Family Firm Institute (2014) indicó que en el Ecuador el 51% de la mano de obra labora en empresas de tipo familiar, y hasta finales del año 2015 existían 55.000 empresas familiares a nivel nacional.

De acuerdo a Diario El Universo (2017), en la Tercera cumbre de Empresas Familiares organizada por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Alemana, se afirma que en el país más del 90% de las empresas tienen origen familiar, sin embargo estos productos muchas veces crecen sin planificación, sin estrategias lo que genera una complicación en su sostenibilidad. Tal es el caso de Guayaberas Orellana que es una empresa familiar que nace hace más de 40 años de un emprendimiento, se dedica a la elaboración y comercialización de una prenda de vestir tipo camisa, la cual forma parte de la historia de la ciudad de Guayaquil. Esta empresa guayaquileña se encuentra en la segunda generación de sucesión, por lo que se vuelve imprescindible analizar las habilidades que debería tener el nuevo directivo a fin de que el cambio de directivos sea visto como una oportunidad de crecimiento, permitiendo así su continuidad en el mercado.

El presente ensayo tiene como objetivo hacer conciencia de la importancia y trascendencia de desarrollar las habilidades directivas para lograr que las empresas permanezcan en el tiempo y generen de forma correcta la sucesión.

DESARROLLO

Empresas Familiares y su entorno

Según (Lloret, 2012), la empresa familiar es aquella en la que la familia posee una participación accionaria suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno corporativo para influir en sus decisiones, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Además, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación.

Pillacela (2014) , se refiere a la familia como aquella que conforma la sociedad con propios medios económicos, en donde son los únicos beneficiarios directos de los bienes que genera la empresa, convirtiéndola en un sistema de administración autocrática y resistente al cambio. De acuerdo con la referencia de esta autora, la toma de decisiones de cambios en la empresa familiar se vuelve mucho más complicado, que una empresa tradicional, puesto que existen limitaciones dentro de éstas, y para poder romper estos patrones de resistencia al cambio, los directivos tienen que desarrollar las habilidades necesarias que les asegure el éxito en la organización.

De acuerdo con Bermejo (2015), se refiere a la empresa familiar como aquella que surge de una idea, una ilusión, un sueño de una persona, la cual se convierte, desde el momento de su creación, en una parte fundamental de la vida de éste, la empresa familiar nace como producto de la idea de una persona, que toma el riesgo de dar inicio para poder cumplir un sueño de vida.

En cambio, para González y Sánchez (2017), la empresa familiar es aquella organización comercial en la que la toma de decisiones es realizada por los miembros de una familia, que también resultan dueños de la empresa. Los dueños de la empresa o familia deben poseer cualidades de habilidad directiva que les permitan administrar la empresa de manera positiva y mantener relaciones interpersonales con personas ajenas a la familia. De estas proposiciones se puede destacar las teorías de los autores González, Sánchez y también de Pillacela quienes refieren a la empresa familiar como aquella en donde las

decisiones las toma la familia que la crea o hereda. Son estas decisiones tomadas de forma emocional, anteponiendo los motivos personales más no profesionales, en la gran parte de las empresas familiares, lo que se constituyen como limitaciones de este tipo de entidad.

En cuanto al caso Guayaberas Orellana, al ser una empresa familiar tiene los problemas mencionados, la toma de decisiones aún debe pasar por la opinión de la directiva anterior, es decir, que aún no existe la confianza en la directiva actual, la cual no puede actuar sin la intervención de la generación anterior. Estas limitaciones que mencionaron tanto González como Pillacela, dan lugar a que en muchos casos, en las empresas familiares, existan diferencias de opiniones, por lo que, incluso, hasta las mejores ideas pueden ser cuestionadas por motivos personales, por superioridad o cuestiones de edad y experiencia.

La generación actual de Guayaberas Orellana vive lo que muchas empresas de este tipo suelen padecer, las decisiones la toma un familiar que normalmente es el de mayor antigüedad, cuando este tipo de acciones deben ser ejecutadas por la directiva en función y solo por ésta, porque es la que vela por los beneficios y la supervivencia del negocio. Además este grupo que lidera está al tanto de las acciones y los cambios que debe realizarse para mejorar (Salgado, 2016).

Por tal motivo, la intervención de directivas anteriores causa un retroceso y confusión, mucho más si ésta decide imponer sus ideales a la situación que quiere o ha creado la nueva generación, debido a que ahora la responsabilidad del negocio recae en la nueva directiva, la cual debe estar preparada para direccionar la empresa familiar al éxito.

Generalidades de la sucesión en las empresas familiares

La transferencia de la empresa de una generación a otra define a la organización como familiar (Ward, 1987). En origen, el fundador crea la empresa como un proyecto personal. Esta iniciativa obedece en muchas ocasiones a un deseo de independencia y autorrealización. Aunque en esta primera fase empresarial se cuente con el apoyo de la

familia, es en el momento de la sucesión o la incorporación de los descendientes a la empresa cuando realmente se puede decir que es una empresa familiar. Entonces los familiares comienzan a interesarse más por la organización y pasan a verla como parte de su futuro, no solo como el proyecto personal del fundador (Suárez, 1998).

Como en toda empresa, se llega a un punto de necesidad en la que se debe revitalizar el negocio, puesto que los clientes tanto internos como externos lo demandan. Por lo que los directivos deben estar preparados en todo aspecto para afrontar los cambios de una forma eficiente, para lo que se debe desarrollar de manera adecuada sus habilidades, que no están presentes necesariamente en el bagaje del fundador, sino en la realidad en la que se desenvuelve la organización.

La realidad es que los empresarios deben tener las debidas capacitaciones que permitan que sus negocios sean prósperos y trasciendan por años en la industria, y los empresarios familiares no son la excepción. De acuerdo a Casado (2007), el 40% de las empresas familiares en Europa logran pasar de primera a segunda generación. Sin embargo, la cifra se reduce al 15% al pasar de segunda a tercera, y a menos del 10% de tercera en adelante. El modo de controlar la empresa cambia sustancialmente y las nuevas generaciones se encuentran con nuevas dificultades. Según Gallo (1998), existen seis tipos de dificultades que se presentan en las empresas familiares y en la sucesión de éstas.

Gestión de habilidades directivas

Al hablar de gestión de habilidades directivas se debe tomar en cuenta los dos términos claves que conforman esta frase. La primera que es la gestión y la segunda que se refiere a las habilidades directivas, las cuales son muy importantes. Según Heredia (2017), señaló que la gestión es la administración de todos los recursos que permitan poder lograr los objetivos que se han planteado, sin importar si dichos recursos son públicos o privados. Para lograr que una administración se realice correctamente es necesario que existan personas capaces que direccionen los proyectos de los colaboradores, para así poder tener resultados favorables para la empresa familiar Guayaberas Orellana.

Otro autor Bermúdez (2017), refiere a la gestión como todas las acciones que logren de manera correcta realizar alguna actividad, es decir que son todos los procesos que tienen como finalidad el resolver algún tipo de problema o poder llevar a cabo un proyecto, por ende se lo puede considerar como la administración de una empresa porque dirige todo los procesos dentro de esta.

Al tener conocimiento de cómo definen el término gestión, diferentes autores, es necesario la vinculación del segundo término, habilidades, que da paso al significado completo que se quiere derivar. El famoso sitio de consultas científicas Humanus Consulting (2016) declaró que, las habilidades directivas son todas las características, el conocimiento y las fortalezas que un individuo tiene que le permite poder realizar tareas administrativas de manera correcta, además de poder dirigir a una empresa y ser considerado un líder en dicha organización.

En cambio, Sánchez (2015), hizo referencia al tema, como la disciplina de la planificación, organización y gestión de los recursos para lograr tanto los objetivos generales del proyecto como sus objetivos específicos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, con un comienzo definido y un final, llevado a cabo para alcanzar las metas y los objetivos particulares, por lo general para producir un cambio beneficioso o valor añadido, la orientación es fundamental para lograr estos cambios y valores, y esto a su vez dependerá siempre de tener las habilidades necesarias para poder gestionar de manera correcta la organización como es el caso de Guayaberas Orellana.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) (2016), refiere que para ser un buen líder es necesario formar ciertas capacidades que permitan ejercer que manera correcta las funciones de un cargo, junto a esto, el tener conocimiento de dirección de empresas y saber manejar distintos tipos de softwares, dispositivos e incluso habilidades como la motivación, la transmisión de información y la gestión de dispositivos, logran un mejor funcionamiento para la entidad. Esto es fundamental para fomentar un ambiente digno de trabajo en el cual el personal se sienta identificado con la empresa y bien representado

por una persona a quien consideran un líder, he ahí la importancia de las habilidades directivas en una persona que tiene a cargo a un equipo de trabajo.

El nivel de dificultad es más alto cuando se trata de tener habilidades directivas en un proceso de reestructuración de la dirección de una organización, puesto que las ideas o los fines pueden variar y depende del nuevo director ser considerado un líder o un jefe, todo esto demostrando las habilidades que posee para llevar por buen camino la empresa.

Según el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (2016), mencionó que las organizaciones públicas o privadas enfrentan escenarios con mucha dificultad, puesto que existe un gran competencia donde la diferencia es mínima en característica del producto, esto provoca que tanto la directiva como los colaboradores, principalmente los de rango elevado muestren un desempeño eficiente actualizado acorde a la globalización, innovación y que puedan adaptarse a los distintos cambios que sufre el mercado, por ende, deben estar en constante actualización de conocimiento y capacidades para ser competitivos y les permita liderar correctamente los equipos de trabajo y la organización en general.

Estas capacidades necesarias para el buen manejo de la empresa son el desarrollo de actitudes y valores, la interacción con el personal, la transmisión de conocimientos, el dirigir equipos eficientemente, etc. (INAP, 2016).

También se debe recalcar que la realización de los planes que efectúa una directiva, siempre deberá ser gestionada de principio a fin, puesto que cualquier descuido no es aceptable porque puede provocar desajustes en la planificación, de allí que la gestión de habilidades directivas y de la empresa, deben hacerse por obligación, tanto para poder direccionar por buen rumbo a la empresa, como para verificar que las habilidades de la dirección sean las correctas y que la toma de decisiones de estos sean medibles y con justificaciones para beneficio del negocio familiar (GameLearn, 2015).

Thompson (2015), indicó que la gestión de un negocio trata de poder sobrellevar la dirección de esta hacia metas u objetivos medibles y cuantificables en un lapso de tiempo definido, en donde la planificación de tareas a realizar, debe tratarse como tema de suma importancia, cumplirlas como se estipulen y manteniendo los recursos que posee la empresa en un adecuado orden, para que la dirección sea eficiente y cumpla con la planificación establecida y solo sea modificable cuando exista cambios repentinos en el mercado, para lo cual, es necesario estar atentos. Para poder lograr esto sin problemas, se necesita de una buena administración y, por lo tanto, de una gestión que controle esta administración y sea la gestora de las formas en cómo se lleva la empresa. Este autor indicó que no se trata de controlar a la directiva, sino más bien de evaluar y observar el rendimiento de las habilidades de estos y determinar si dichas habilidades son las necesarias para la empresa.

En cambio ENAE (2016), indicó que al hablar de gestión de habilidades, se refiere a la orientación y al manejo de éstas, así como la utilización de dichas habilidades para la guía y liderazgo de una empresa, la importancia de gestionar tanto los recursos humanos como las habilidades directivas de los ejecutivos, yace en que estos deben contar con la comunicación necesaria, la comprensión justa, y la determinación de siempre ir más allá de lo que pueden lograr, todo con el fin de mejorar ciertos aspectos de la empresa, o simplemente de ser los mejores en lo que hacen.

METODOLOGÍA

El área Geográfica que cubrirá el estudio será ciudad de Guayaquil y su target son mayores de 18 años que trabajan en la empresa Guayaberas Orellana en las sedes de Garzota y Centro, quienes podrán expresar cuál ha sido su experiencia trabajando en una empresa familiar y cómo ha sido su desempeño. La investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que se busca obtener información pensada y consciente acerca de las características conductuales de los directivos de empresas familiares. Como herramientas de investigación se aplicará una encuesta con preguntas estructuradas, las cuales serán realizadas vía on line.

Tabla 1 Técnicas de recolección

Objetivos	Técnica de recolección
Determinar mejores prácticas que permitan el desarrollo de las habilidades directivas para la continuidad de las empresas familiares.	Entrevista/Encuesta (cualitativa)
Identificar las necesidades de formación y desarrollo para la sucesión en una empresa familiar.	Entrevista/Encuesta (cualitativa)

Elaborado por: Elena Villegas

Tabla 2 Población

Descripción	Cantidad
Directivos	5
Colaboradores	44

Elaborado por: Elena Villegas

Las poblaciones antes mencionadas tienen relación directa con el objeto de estudio, a través de los cuales se obtendrá información idónea que sustentará la investigación. Con los resultados obtenidos se podrá llevar a cabo una propuesta idónea que cumpla con los criterios de la empresa en búsqueda de mantener la sostenibilidad del negocio.

RESULTADOS

Tabla 3. Planificación de la empresa.

¿Con qué frecuencia conoce la planificación de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	26	59,1	59,1	68,2
	De acuerdo	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



Figura 1. Conocimiento de la planificación de la empresa.

Elaborado por: Elena Villegas

De las 44 personas encuestadas se señala con qué frecuencia los individuos encuestados conocen la planificación de la empresa: (9,1%) está en desacuerdo con la frecuencia en que se da la información, el (59,1%) son indiferentes frente al tema indagado, mientras que (31,8%) está de acuerdo con la frecuencia en que se da a conocer la planificación de la empresa.

Tabla 4. Preferencias en empresa Guayaberas Orellana.

¿Usted considera que existe preferencia por los familiares de Guayaberas Orellana para otorgar un ascenso?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	11	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	26	59,1	59,1	84,1
	Totalmente de acuerdo	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas

¿Usted considera que existe preferencia por los familiares de Guayaberas Orellana para otorgar un ascenso?

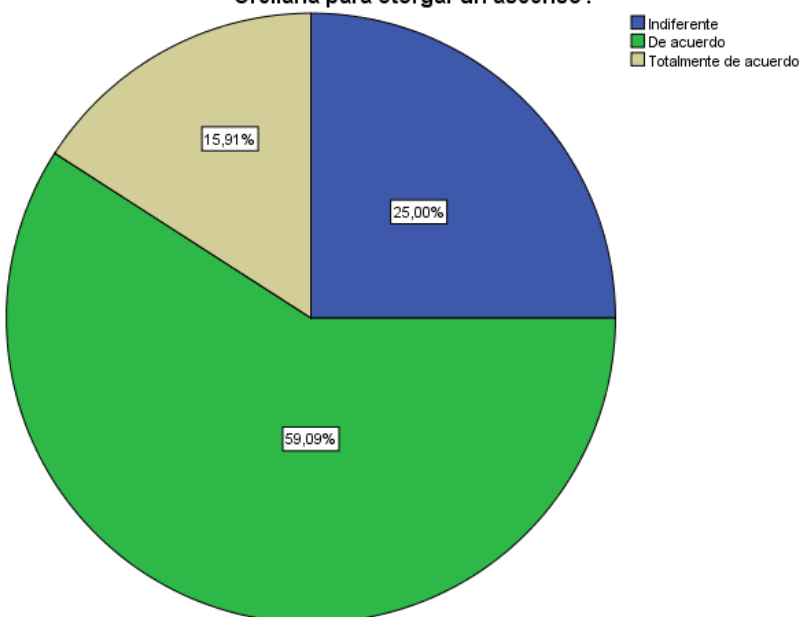


Figura 2. Preferencias familiares.

Elaborado por: Elena Villegas

Se puede observar que de las 44 personas encuestadas, el (25%) es indiferente con respecto a las preferencias familiares que existe en la empresa, mientras que el (59,1%) está de acuerdo en la existencia de preferencias, de igual manera el (15,9%) está totalmente de acuerdo con la existencia de la variable antes mencionada.

Tabla 5. Correcta delegación de funciones.

¿Considera usted que los directivos delegan de manera correcta las funciones?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	24	54,5	54,5	63,6
	De acuerdo	14	31,8	31,8	95,5
	Totalmente de acuerdo	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas

¿Considera usted que los directivos delegan de manera correcta las funciones?

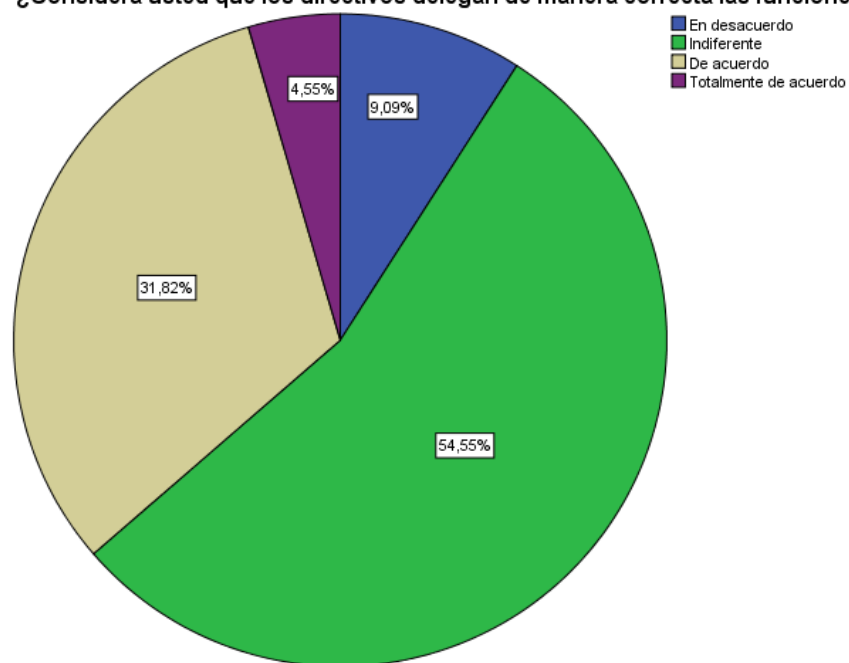


Figura 3. Delegación de funciones.

Elaborado por: Elena Villegas

De la encuesta realizada con respecto a la delegación de funciones que se da dentro de la empresa, de los encuestados el (9,1%) está en desacuerdo; el (54,5%) le es indiferente; el (31,8%) está de acuerdo; mientras que el (4,5%) está totalmente de acuerdo. Se debe prestar una atención mayor a este resultado, puesto que existe indiferencia en la opinión de los trabajadores hacia la forma en como delegan los directivos las funciones.

Tabla 6. Problemas familiares en decisiones de empresa.

¿Piensa usted que los problemas familiares de los directivos intervienen en las tomas decisiones de la empresa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	15	34,1	34,1	34,1
	Totalmente de acuerdo	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas

¿Piensa usted que los problemas familiares de los directivos intervienen en las tomas decisiones de la empresa?

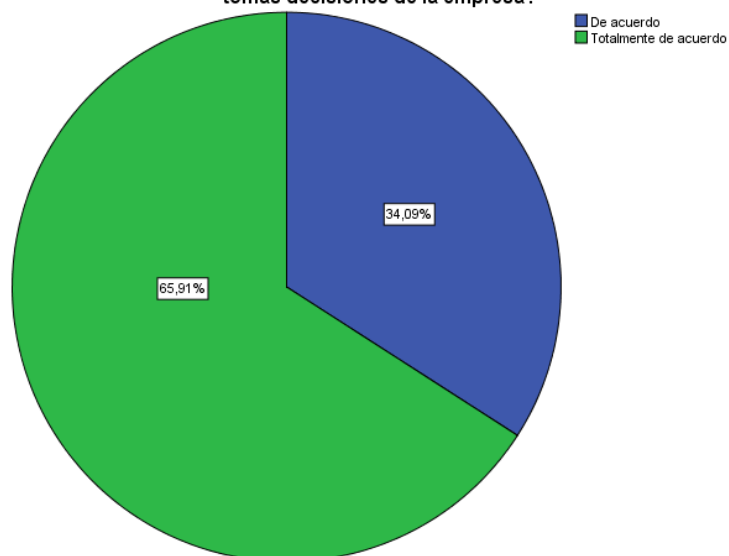


Figura 4. Conflictos en la toma de decisiones.

Elaborado por: Elena Villegas

Como se puede observar en la figura 13, el 65,91% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo con que los problemas familiares de la directiva intervienen en la toma de decisiones, al igual que el 34,09% de los trabajadores que están de acuerdo con los demás empleados. Con esto se refleja la preocupación de los empleados al mencionar que las diferencias de pensamiento de la directiva impiden que la empresa crezca y se quede estancada.

Tabla 7. Compromiso de trabajo.

¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	14	31,8	31,8	31,8
	Bueno	23	52,3	52,3	84,1
	Muy bueno	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas

¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?

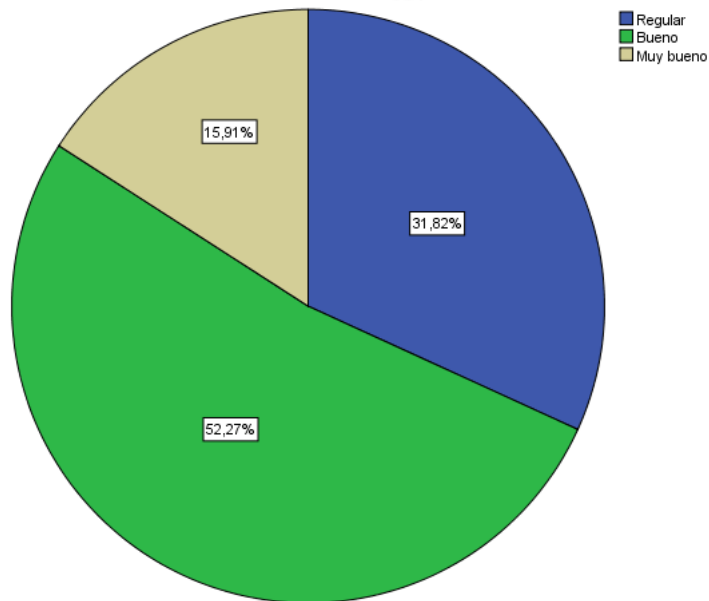


Figura 5. Nivel de compromiso.

Elaborado por: Elena Villegas

Se observa que el 52,27% de los empleados consideran que existe un buen nivel de compromiso en el apoyo laboral de los trabajadores, a esto se suma un 31,82% que afirman que este compromiso es en realidad regular, y apenas un 15,91% considera que es muy bueno dicho nivel. Esto refleja que en los trabajadores existe un buen ambiente social de trabajo, pero que su vez también hay diferencias entre ellos en cuanto a lo laboral, por lo que se debe prestar más atención en la unión de los trabajadores.

Discusión de resultados

De las encuestas realizadas se ha recopilado información que se la presenta, considerando, las de mayor relevancia e importancia para el estudio. La encuesta se dirigió a los 63 colaboradores de la empresa Guayaberas Orellana, de los cuales 44 fueron los que prestaron la ayuda pertinente en este proceso de investigación.

De acuerdo con todo el estudio se determinó que el sexo femenino tiene mayor presencia con un 54.55%, mientras que el porcentaje restante representa al sexo masculino 45.45%. De las cuales un 47,7% de los trabajadores tienen entre 30 y 39 años, es decir se encuentran en una edad mediana.

En cuanto a la comunicación que tiene la empresa, se hicieron preguntas claves como la determinación de comunicados, socialización de planificaciones, entre otros, en este último, se recalca la indiferencia de los trabajadores en cuanto a la frecuencia en que se socializa la planificación de la empresa, lo cual es preocupante porque debe ser una frecuencia alta y a su vez el trabajador debe conocer lo que la empresa desea hacer y también lo que comunica las veces que lo hace.

Otro asunto que es necesario discutir trata sobre la comunicación directa entre directiva y empleados, pues existe indiferencia en los trabajadores al mencionar si se les permite reunirse con los directivos para expresar alguna idea, un total de 54,55% empleados tiene este pensamiento, mientras que 22,73% considera que si se puede acceder a estas oportunidades y otro mismo porcentaje considera que no. En una empresa familiar, se debe fomentar la comunicación no solo entre directiva (familia), sino también con los colaboradores que son todas las personas que permiten el funcionamiento de la empresa, por tal motivo se debe tomar en cuenta que es importante tener una mejor comunicación con los colaboradores, ya que así la directiva fomentará buenas habilidades de liderazgo, y crecerá el nivel de identificación de los trabajadores hacia la empresa. Actualmente está en un 61,38% quienes identifican un nivel bueno y un 38,64% que identifican un nivel muy bueno.

Se considera que las habilidades con las que cuente un director de empresa son muy importantes, el saber cómo llevar una empresa y cómo ganarse la confianza de los empleados a través de acciones, es muy difícil. No cualquiera puede hacerlo sin una guía. Por tal motivo, se debe alejar cualquier pensamiento de preferencia a empleados o directivos.

En una empresa familiar, se suele pensar que existe preferencia por los familiares de la directiva y Guayaberas Orellana no es la excepción, puesto que más de la mitad de sus colaboradores (59,09%) están de acuerdo en que, sí hay preferencia por los familiares para puestos de mayor relevancia. Este y otros problemas como la delegación de funciones en la empresa, como los inconvenientes entre familiares causan incomodidad en los colaboradores e impiden la mejora en la toma de decisiones.

Tener en cuenta al trabajador, hace que éste se sienta seguro de su trabajo, y a su vez, de lo mejor de sí para el crecimiento de la empresa, en Guayaberas Orellana los trabajadores opinan que con cierta frecuencia, o a veces, los jefes de la empresa buscan motivarlos a ser mejores, cuestión que debe mejorar así como la preocupación por el empleado en cuanto a su desempeño, para beneficio de la empresa el 54,55% de los trabajadores afirmaron que sí se les retroalimenta para mejorar su desempeño y el porcentaje indica que casi siempre o a veces suceden estos hechos. A esto se suma que poco más de la mitad de los trabajadores encuestados (52,57%), afirman que con cierta frecuencia la organización cuenta con alguna acción para beneficio de la mejora laboral.

En cuanto al nivel en que los trabajadores se sienten identificados con la empresa, el 61,36% de los empleados encuestados considera tener un nivel bueno de identificación hacia Guayaberas Orellana, y el 38,64% restante afirmó tener un nivel muy bueno de identificación con la empresa. Estos resultados reflejan que existe cierta identificación hacia la entidad, pero ésta a su vez puede mejorar mucho más, por medio de motivación, retroalimentación, y cambios en los procesos que intervenga la relación de la empresa con los colaboradores.

Por tales motivos, se estima mejorar en los aspectos mencionados, como la comunicación con los colaboradores, la motivación de estos por parte de los directivos, hacerles sentir

que son miembros vitales de la empresa y principalmente, mejorar la imagen de los directivos, evitar dar imágenes de preferencias y de problemas. Para esto es necesario que la directiva cuente con las habilidades necesarias para sobrellevar estos asuntos, y para facilitar estas responsabilidades, se necesita de una guía, un plan que permita garantizar la mejora de las habilidades directivas y la identificación de los trabajadores.

Conclusiones

Las relaciones interfamiliares, la diferencia de opiniones, la dificultad y el rechazo al cambio, son limitaciones que influyen en las empresas familiares que entran en un proceso de reemplazo de directivos. Estas limitaciones generan inestabilidad y poca confianza, provocando pérdida de clientes, un descenso en las ganancias y desorientación del cliente referente a los productos que ofrece.

Como en toda empresa, se llega a un punto de necesidad en la que se debe revitalizar el negocio, puesto que los clientes tanto internos como externos lo demandan. Por lo que los directivos deben estar preparados en todo aspecto para afrontar los cambios de una forma eficiente, para lo que debe desarrollar de forma adecuada sus habilidades, que no están presentes necesariamente en el bagaje del fundador, sino en la realidad en la que se desenvuelve la organización

Las preparaciones de los hijos influyen en el desarrollo de la empresa al momento de realizar una sucesión, por ende, pueden aportar con nuevas ideas que sirvan para el crecimiento de la empresa y una mayor proyección.

Los padres deben apoyar las ideas de los hijos al momento que han pasado a ser parte de la directiva, luego de suceder al fundador, puesto que se han capacitado y han actualizado conocimientos para mejorar el negocio y no para perjudicarlo, por eso es importante la preparación profesional del sucesor para tenerle total confianza en este y que el fundador tenga una aceptación al cambio y no un rechazo.

Los hijos tienen nuevas ideas, algunas de ellas han podido ser plasmadas en el negocio, pero muchas no se han convertido en una realidad ya que no están acorde a las expectativas del padre. Es necesario identificar las cualidades y habilidades que debe poseer el sucesor de la empresa y cómo se puede calificar su nivel de preparación, para

de esta forma el cambio generacional no sea empírico o por tradición, sino más bien por mérito, que garantice el desarrollo efectivo.

Bibliografía

- Benancourt, J. y Gómez, G. y López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. Estudios Gerenciales. Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21222706009>
- Bermejo, C. (2015). dialnet. Envejecimiento activo, envejecimiento pasivo. Universidad de La Rioja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/343628.pdf>
- Bermúdez, M. (2017). Concepto y definición de Gestión. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Casado, F. (2007). "La empresa familiar y la clave del éxito en su evolución". Barcelona: Instituto de la empresa familiar. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf.
- El Universo. (2017). Empresas familiares con el reto de abrirse camino. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/12/nota/6179116/empresas-familiares-reto-abrirse-camino>
- Family Firm Institute. (2014). Las empresas familiares fueron el eje de una cumbre internacional. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-familiares-cumbre-internacional-guayaquil.html>
- Fortune 500. (2010). "Ranking of America's Largest Corporations". Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Gallo, M. y Amat, J. (2003). Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias. Barcelona: Deusto.

- GameLearn. (2015). GameLearn. La Gestión de habilidades directivas y su creciente importancia en las empresas. Recuperado de <https://www.game-learn.com/habilidades-directivas-creciente-importancia-empresas/>
- González, C. y Sanchez, J. (2017). Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras. Revista venezolana de gerencia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321242063_Sustentabilidad_y_competitividad_en_empresas_familiares_restauranteras
- Heredia, B. (2017). ¿Qué es la gestión y cómo funciona?. Ecured. Recuperado de <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>
- Humanus Consulting. (2016). Habilidades Directivas. Recuperado de <http://www.humanusconsulting.com/services/talent-management/espanol-habilidades-directivas/>
- INAP. (2016). Gestión de personas y habilidades directivas para la gerencia pública. Instituto de Asuntos Públicos en Chile. Recuperado de <http://www.inap.uchile.cl/postgrado/diplomas-de-postitulo/104459/gestion-de-personas-y-habilidades-directivas-para-la-gerencia-publica>
- Pillacela, A. X. (2014). Factores determinantes del éxito o fracaso del emprendimiento de la comercializadora JVCORP. DSpace. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4116/1/10695.pdf>
- Salgado, V. H. (2016). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. Redalyc.org - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/631/63170203/>
- Salinas, A. y Dorrego, P. (2005). Estrategias de Pymes Exitosas. Bogotá. : 4ª Edición. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Sanchez, A. (2015). Enciclopedia Financiera. "Haciendo facil la economía". Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/gestion-de-proyectos.htm>
- Santamaría, J. (2014). Sucesión en las empresas familiares. Revista Politécnica. Ambato, Ecuador. Recuperado de

<http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen35/tomo2/SucesionenlasEmpresasFamiliares.pdf>.

Suárez, I. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Universidad de Oviedo. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf.

Suiza, M. (2016). Las empresas familiares frente a la implementación de sistema de control de gestión. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal - Redalyc.org. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/631/63170203/>

Tamayo, M. (2004). Tipo de Investigación. Mexico: Limusa.

Thompson, I. (2015). Gestión De Empresas. Recuperado de <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>